

UNIVERSIDADE FERERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIO ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR SUPERMERCADISTA NA
REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO DE CASO COM O
GRUPO KOCH

DOUGLAS RAMOM SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR SUPERMERCADISTA NA
REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO DE CASO COM O
GRUPO KOCH

DOUGLAS RAMOM SILVA

Florianópolis, fevereiro de 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR SUPERMERCADISTA NA
REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO DE CASO COM O
GRUPO KOCH.

Monografia submetida ao departamento de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção de carga horária na
disciplina CNM 5420 - Monografia.

Por: Douglas Ramom Silva

Orientador: Professor João Marcos de Souza Alves

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras Chave: 1. Concorrência
 2. Competitividade
 3. Estratégia

Florianópolis, fevereiro de 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONOMICAS

A banca examinadora resolveu atribuir a nota ____ ao aluno Douglas Ramom Silva na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca examinadora:

Prof. João Marcos de Souza Alves

Prof. José Antonio Nicolau

Prof. Newton Carneiro A. Da Costa Júnior

Florianópolis, fevereiro de 2007.

DEDICATÓRIA

Quero dedicar esta monografia à minha afilhada Luana e ao meu afilhado Arthur, e também a todas as pessoas que estiveram ao meu lado me ajudando, sempre incentivando para que eu nunca desistisse.

Dedico de coração a estas pessoas, pois são as pessoas que mais amo.

Muito obrigado.

Amo vocês!!!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que me ajudaram a desenvolver e a concluir este trabalho, muito obrigado pelo carinho, amor e compreensão.

Muito obrigado também ao meu orientador João Marcos de Souza Alves, que fez com que este sonho se tornasse realidade, compartilhando comigo um pouco do seu conhecimento.

Muito obrigado a todos!!!

RESUMO

Este trabalho estuda o desempenho do setor supermercadista na região de Florianópolis, tendo como estudo de caso o Grupo Koch, localizando-se a matriz na cidade de Tijucas - SC. Vendo uma constante mudança no padrão de adequação das lojas neste setor, este trabalho faz uma análise do setor supermercadista e inclui o Grupo Koch, que é uma rede de supermercados, como estudo de caso desta análise, para ver como este grupo comporta-se mediante estas mudanças do mercado e qual seu desempenho neste setor. Em entrevistas com funcionários e diretores da empresa, foram feitas coleta de dados e a partir daí as análises dos principais pontos fortes e fracos do grupo, que vem fazendo com que a empresa tenha o desempenho de hoje no setor. Observou-se então que o setor é muito organizado, e que as empresas sempre estão em constante mudança, sendo que a concorrência é muito grande e a exigência pela inovação é um ponto muito importante.

Palavras-chave: Concorrência, competitividade, estratégia.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	10
1.3 METODOLOGIA.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 CONCORRÊNCIA.....	11
2.2. ACINCO FORÇAS COMPETITIVAS	12
2.3 COMPETITIVIDADE	15
2.4 ESTRATÉGIA	16
2.4.1 Análise SWOT (Segundo Bonifácio)	18
3 SETOR SUPERMERCADISTA	21
4 Estudo de Caso do Grupo Koch	29
4.1 Breve histórico.....	29
4.2 FORNECEDORES	39
4.3 CLIENTES	40
4.4 CONCORRENTES	41
5 CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS	45
ANEXOS	46

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Diagrama SWOT.....	19
Figura 2: Análise SWOT	20
Figura 3 – Participação do setor no PIB (%).....	22
Figura 4 – Evolução do faturamento nominal (em R\$ bilhões)	23
Figura 5 – Evolução do emprego.....	24
Figura 6 – Participação feminina na mão de obra (%)	24
Figura 7 – Evolução do número de lojas	25
Figura 8 – Organograma da Empresa.	31
Figura 9 - Evolução do faturamento do ano de 2000 à 2006.....	35
Figura 10 – Aumento da área de vendas	35
Figura 11 – Faturamento por funcionário.....	36
Figura 12 – Faturamento por metro quadrado	36
Figura 13 – Faturamento por <i>check-out</i>	37
Quadro 1- – 300 maiores: faturamento por funcionário (R\$).....	26
Quadro 2- 300 maiores: faturamento por M ²	27
Quadro 3 - 300 maiores: faturamento por <i>check-out</i> (R\$).....	27
Quadro 4 - Pontos fortes e fracos da empresa	39

1 INTRODUÇÃO

O varejo caracteriza-se pela atividade comercial entre produtores e consumidores. É nele que os consumidores obtêm as mercadorias de que necessitam para sua vida individual e social, e é ele também o principal agente de distribuição de alimentos por todo o mundo.

Segundo a ABRAS (Maio de 2006), o setor supermercadista vem crescendo a cada dia, são mais de 72.884 pontos de vendas no Brasil, destacando-se em Santa Catarina, os grupos Angeloni, Giassi, Supermercados Archer, Comércio e Indústria Breithaupt, Supermercados Xande entre outros.

As transformações em termos de padrões de consumo e globalização exigiram dos supermercados uma adequação dos valores das áreas de produção. Isto obedeceu um padrão que muitas lojas não acompanharam. Para melhor entender estas transformações do mercado, este trabalho buscou analisar através de um estudo de caso uma empresa que está inserida neste setor e assim observar se a mesma está acompanhando esta evolução.

Este trabalho observa esta reestruturação do setor, faz uma análise das modificações ocorridas nestas lojas, e conclui se a empresa analisada está dentro ou fora dos padrões de concorrência para um bom desempenho.

O setor supermercadista no Brasil congrega lojas de departamentos de diversos segmentos, tendo como objetivo adequar as mesmas ao competitivo mercado, hoje mais acirrado, devido à competição cada vez maior pelo consumidor, fazendo com que cada uma destas lojas mude sua estratégia, buscando proporcionar à seus clientes maior comodidade e agilidade no que diz respeito a serviços prestados no seu interior. O consumidor, demandando novos formatos para o varejo, faz surgir novos hábitos de consumo, que mudam em todos os momentos do seu dia-a-dia, seguindo tendências e estilos de vida.

O grande objetivo destas lojas é buscar o melhor desempenho possível para que seus lucros sejam os maiores possíveis, claro que contando sempre com a total satisfação do cliente.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é observar o comportamento e buscar entender as práticas desenvolvidas por uma empresa do setor supermercadista identificando os diferenciais necessários para manter-se à frente da concorrência.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

O objetivo específico é analisar o desempenho do setor supermercadista, quais as direções que o setor está tomando, e em um estudo de caso, analisar uma empresa específica para ver se a mesma está acompanhando as transformações do setor. Serão estudadas também as políticas usadas pela empresa para se manter competitiva no setor.

1.3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos este trabalho utiliza-se de um estudo de caso feito com o Grupo Koch que é uma rede de supermercados, onde foram feitas entrevistas, questionários abertos, que buscou informações nas seguintes áreas: financeira, produção, logística, e administrativa. Foram entrevistados o Diretor de Marketing, Diretor Geral, Diretor de Vendas, Gerente Financeiro, Gerente de Loja e Gerente de Recursos Humanos.

Nestas entrevistas foram colhidos dados da empresa que buscam entender as diversas áreas e setores da mesma. Foram também observadas diversas rotinas da empresa para que tivéssemos informações concretas do seu real funcionamento de modo a dar mais veracidade às informações deste trabalho.

Utilizou-se um referencial teórico, com a finalidade de se ter uma base teórica concreta no texto, para que se pudesse estudar as estratégias adotadas pelas empresas, a concorrência e a competitividade.

Com isso este trabalho observa na prática alguns exemplos colocados pelos autores em suas obras, de maneira a ilustrar melhor a teoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCORRÊNCIA

A forma com que cada empresa enfrenta a concorrência no mercado é, algo que está diretamente ligado ao sucesso da empresa no setor em que ela atua.

Definindo-se um padrão de concorrência temos que ele “corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico” (FERRAZ et al, 1997, p.3.).

Conforme o número de concorrentes, as estratégias usadas pelos mesmos e a sua maneira de atuar neste mercado, vão fazer com que uma empresa tenha maior ou menor rentabilidade sobre as outras concorrentes.

Analisando a concorrência, temos que identificar alguns pontos importantes:

- Capacidade de produção/venda;
- Canais de distribuição;
- Fatores tecnológicos;
- Recursos alocados para pesquisa e desenvolvimento;
- Estrutura de custos;
- Qualidade do time gerencial;
- Amplitude dos *portifólios* de produtos.

Estes pontos farão com que ao tentarmos entrar em um novo mercado ou ao analisar a concorrência, possamos tomar decisões certas para um futuro promissor, pois nos dará mais certeza se, o que estamos almejando, realmente conseguiremos.

Muito importante para o bom desempenho de uma empresa é estar sempre preocupado com o ambiente externo, de modo que alguns componentes não podem ser deixados para traz neste estudo, dentre os quais, segundo Wright (et al, 2000):

A - O exame: que envolve todos os estudos de todos os segmentos do ambiente geral e permite à empresa identificar em tempo, sinais de mudanças em andamento e em potenciais;

B - No monitoramento: o analista observa mudanças ambientais para ver se, de fato, uma importante tendência está surgindo;

C - Na previsão: são desenvolvidas projeções do pode acontecer, e com que rapidez, em decorrência de mudanças e tendências detectadas no exame e no monitoramento;

D - Na avaliação: é determinado o tempo e a significância dos efeitos das mudanças e tendências ambientais na administração estratégica de uma empresa.

No contexto econômico, devemos estar constantemente observando algumas variáveis que podem influenciar o desempenho direta, ou indiretamente das empresas, como por exemplo:

- Produto Interno Bruto;
- Taxa de inflação;
- Taxa de câmbio;
- Taxa de desemprego;
- Balança comercial;
- Custos energéticos;
- Taxa de poupança.

É de extrema importância então que a empresa esteja sempre atenta às mudanças nestas diversas variáveis, e em outras não citadas aqui, mas que vão influenciar diretamente em seu desempenho, pois só assim ela poderá fazer previsões futuras e tomar decisões antecipadas para que neste mercado dinâmico a empresa não sofra com surpresas principalmente vindas de seus concorrentes.

É importante então que estudemos as cinco forças competitivas, que fazem com que a empresa tome direção no mercado com relação à concorrência.

2.2. ACINCO FORÇAS COMPETITIVAS

Porter (1991), preocupado com o desempenho das indústrias e empresas, estudou a concorrência, de modo que chegou a criação do modelo das cinco forças competitivas, para melhor entender o grau de concorrência do mercado.

As cinco forças competitivas são de extrema importância para que a empresa possa entender o que pode acontecer no seu ambiente competitivo. São elas que vão fazer com que a rentabilidade e o desempenho da empresa no setor sejam maiores ou menores. Elas em conjunto determinam a intensidade da concorrência.

As cinco forças competitivas são: poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes no mercado, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes.

Os fornecedores têm grande poder sobre a empresa, pois eles podem influenciar preços ou reduzir qualidades. Eles influenciam diretamente a rentabilidade das empresas, sendo que se a empresa não consegue repassar os custos para seus produtos ela fica com a rentabilidade cada vez menor.

Vários fatores vão fazer com que os fornecedores exerçam grande poder sobre as empresas, dentre eles:

- Se seus produtos são concentrados e vendidos por poucas indústrias;
- Se seus produtos não possuem produtos substitutos;
- A empresa não é seu cliente principal;
- O produto é um insumo importante para a empresa;
- O produto vendido à empresa é um produto diferenciado.

Mas nem todo o poder está com os fornecedores, pois a empresa pode buscar ameaçar seus fornecedores com uma integração para traz, o que faria com que seus fornecedores fossem excluídos da sua lista de fornecedores.

A ameaça de novos entrantes no mercado pode causar distúrbios nas empresas já existentes, pois este novo concorrente pode vir com novas tecnologias, nova capacidade de produção e assim ganhando uma certa fatia de mercado e abalando a rentabilidade das empresas já existentes em decorrência de uma queda nos preços ou pelo custo aumentado.

Para estes entrantes existem certas barreiras de entradas no setor, que podem ser altas, quando os setores são mais concentrados, onde deve haver um grande investimento de capital para tal entrada e conseqüentemente terá uma grande retaliação com relação aos concorrentes já existentes. Dentre elas, segundo Porter , (1991), lista-se:

- Economias de escala;
- Diferenciação do produto;
- Necessidade de capital;
- Custos de mudança;
- Acesso aos canais de distribuição;
- Desvantagem de custo independente de escala;
- Política governamental.

Estas barreiras de entrada definem se o setor é muito ou pouco concentrado, sendo que setores mais difíceis de entrar possuem uma rentabilidade maior para a empresa e vice-versa.

O poder de negociação dos compradores tem grande influência na baixa dos preços, pois eles colocam seus concorrentes a prova de qual fará o melhor preço.

O poder dos compradores depende de alguns fatores, que de certa forma influenciam na rentabilidade da empresa, que são:

- Seus compradores adquirem os produtos em um grande volume;
- Existem fornecedores alternativos para seus produtos;
- Os custos de mudança são baixos;
- Os lucros de seus compradores são baixos;
- Será que eles não podem fazer uma integração para traz;
- Seus produtos fabricados são importantes para a qualidade dos produtos dos compradores;
- O comprador detém todas as informações do mercado;

Todos estes fatores vão fazer com que os compradores influenciem diretamente na rentabilidade da empresa, e para que isso não seja algo que traga problemas deve ser analisado com cuidado, o que se torna um diferencial na hora de implantar uma estratégia competitiva.

A ameaça de produtos substitutos se enquadra mais no setor industrial, pois trata do fato de uma indústria ter produtos semelhantes ao seu lançado no mercado só que a preços mais baratos. Isto faz com que a empresa tenha um preço limite para colocar seu produto no mercado, o que baliza seus lucros.

A rivalidade de empresas existentes se dá pela guerra de preços, pelas disputas publicitárias, que vão dar uma melhor posição à empresa “ganhadora”.

Esta rivalidade pode ocorrer de forma a haver a retaliação do concorrente ou a uma atitude para conter o mesmo. Isto leva as empresas a um processo de renovação, sempre se aprimorando no mercado.

De maneira que se as empresas forem de grande porte, uma guerra de preços não afetará muito as suas margens de lucro, mas se isto ocorrer entre uma empresa grande e uma de pequeno porte, isto pode levar a empresa menor a uma situação onde seja insustentável manter tal produto em fabricação.

Estas cinco forças competitivas devem ser muito estudadas pelas empresas para que na tomada de decisão sobre uma estratégia ou sobre uma ação rápida a ser estabelecida, a empresa não tenha surpresas e esteja preparada para possíveis reações de seus concorrentes.

2.3 COMPETITIVIDADE

Existem hoje vários conceitos de competitividade, mas neste trabalho tratar-se-á do conceito de competitividade extraído do livro *Made In Brazil* (FERRAZ et al, 1997), onde seus autores mostram que a maior parte dos estudos tratam a competitividade como “...um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos...” (FERRAZ et al, 1997, p.1.)

Os autores ainda mostram que existem duas famílias de conceitos que seguem a seguir.

“A competitividade é vista como desempenho – a competitividade revelada. A competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma firma em um mercado em um certo momento do tempo” (FERRAZ et al, 1997, p.1.).

Desta forma, a demanda de mercado é que vai dizer qual é a posição competitiva da empresa, pois é ela que vai “... arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos” (FERRAZ et al, 1997, p.2.)

Segundo os mesmos autores, a definição das fontes de competitividade está diretamente associada à utilização de recursos produtivos. Não obstante, isto não poderia ser aplicado à competitividade em si, uma vez que, na sua visão, ela depende de outras tantas variáveis nem sempre objetivas ou mensuráveis.

“A competitividade é vista como eficiência – a competitividade potencial. Busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, isto é, da capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento”.

“Nesta segunda visão, é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade”, (FERRAZ et al, 1997, p.2.).

Sendo assim, os autores definiram como competitividade, e será o conceito que este trabalho empregará em seu estudo, como “...a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ et al, 1997 p.3.).

Neste sentido, tem um grande valor a capacidade de gestão, inovação, produção e recursos humanos.

Contudo, a capacitação da empresa é que vai fazer com que ela se destaque no mercado concorrencial, mostrando se suas estratégias competitivas estão de acordo para que ela tenha um bom desempenho e uma boa eficiência produtiva neste mercado.

Outro ponto importante que não pode ser esquecido são os três fatores que determinam a competitividade:

Fatores empresariais: “são aqueles sobre os quais a empresa detém o poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório” (FERRAZ et al, 1997, p.10.).

Fatores estruturais: “são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência” (FERRAZ et al, 1997, p.10.).

Fatores sistêmicos: “são aqueles que constituem externalidades strictu sensu para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório” (FERRAZ et al, 1997, p.12.).

A competitividade como ponto importante do mercado possui estas propriedades, mas em conjunto com ela aparece a concorrência, que traz benefícios e malefícios para uma empresa e que deve ser observada sempre, pois é ela que vai balizar o mercado.

2.4 ESTRATÉGIA

Frequentemente as empresas estão mudando de estratégias, para assim confundir seus concorrentes e sair na frente dos mesmos.

O conceito de estratégia relaciona-se à empresa e seu ambiente, sendo que a empresa procura operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. Efetivamente, a estratégia de uma empresa nada mais é que a busca de ajustamento desta ao ambiente, que se apresenta em constante mudança. Esta situação “obriga” a empresa a modificar-se para conseguir ajustar-se.

A empresa precisa ter suas estratégias bem definidas para que ela possa traçar seus objetivos e lutar para alcançá-los. As estratégias podem ser explícitas ou não, mas sempre as empresas possuem algo que as movem para um resultado, um objetivo.

Estratégia é um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente, é um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir estes objetivos, postulados de forma a definir em que atividade encontra-se a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

As estratégias das empresas estão diretamente relacionadas com a capacitação das mesmas, “as estratégias visam modificar as capacitações, de modo a adequá-las às metas de desempenho da empresa, mas são por elas limitadas, em um processo de interação dinâmica” (FERRAZ et al, 1997, p.5.).

As decisões estratégicas envolvem dois pontos:

1. “A estratégia deve ser factível; isso depende basicamente da própria capacitação acumulada, do potencial financeiro, do tempo de preparação e maturação exigido por cada estratégia e das economias e deseconomias dinâmicas existentes, como por exemplo, as relacionadas ao aprendizado” (FERRAZ et al, 1997, p5.).
2. “A estratégia deve ser economicamente ativa; isso é determinado pelo balanço dos gastos requeridos no seu financiamento frente aos riscos esperados e retornos proporcionados” (FERRAZ et al, 1997, p5.).

Como vemos a estratégia é um fator de extrema importância e que traz resultados consideráveis para as empresas, só que devem ser estudadas de forma racional e com muita seriedade. Contudo:

“As empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias (gastos em aumento da eficiência produtiva, qualidade, inovação, marketing, etc.) voltadas a concorrer em preço, esforço de venda ou diferenciação de produtos em consonância com o padrão de concorrência vigente no seu mercado” (FERRAZ et al, 1997, p7).

Com isso este trabalho analisa o comportamento das empresas mediante as diversas formas de estratégias existentes e as diversas formas de estratégias aplicadas.

O comportamento das empresas se dá mediante vários fatores, mas aqui, listamos as três formas de formulação de uma estratégia que podem ocorrer na empresa:

A – Forma empresarial: busca por novas oportunidades, sem ter regras formais, mas guiadas pelo plano de ataque do chefe;

B – Forma de adaptação: a empresa adapta-se a cada situação surgida, defendendo-se dos atos de seus concorrentes;

C – Planejamento estratégico formal: é uma análise do ambiente e da empresa para elaboração do plano para o futuro.

Estas três formas de formulação de estratégias vão dar direção para as decisões tomadas, sejam elas antecipadas ou não.

O planejamento estratégico, sendo o mais importante, é algo, de suma importância para que uma empresa em determinado setor tenha uma posição de destaque com relação a seus concorrentes.

Segundo Stoner, planejamento estratégico:

“É o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas; e o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos” (STONER, 1985, p.70.)

De modo que uma boa estratégia embasada em um bom planejamento estratégico anteriormente feito leva a empresa a um ponto mais elevado com relação a seus concorrentes, sendo que ela terá a certeza de que realizou vários estudos e implantou vários procedimentos antes de tomar a decisão por qualquer que seja a estratégia adotada.

Uma ferramenta usada pelas empresas vem sendo a Análise SWOT, que trata de levantamento de dados pela empresa de tempos em tempos para a análise do ambiente da mesma.

2.4.1 Análise SWOT (Segundo Bonifácio)

O que é Análise *SWOT* ?

O termo vem do inglês e representa:

Strengths – forças

Weaknesses – fraquezas

Opportunities – oportunidades

Threats – ameaças

A Análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão, muito utilizada para fazer o diagnóstico estratégico da empresa e é utilizada como parte do planejamento estratégico da empresa. É uma forma simples de verificar a posição estratégica do empreendimento definindo as relações entre os pontos fortes e fracos da empresa com as tendências do mercado global.

Conforme figura 1 as forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos gerentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas, pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

A ferramenta *SWOT* resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas *onde se identificam*.

Abaixo o diagrama e a análise *SWOT* exemplificam melhor a ferramenta.



Figura 1: Diagrama SWOT

Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 2: Análise SWOT

Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre

Existem quatro etapas importantes que a empresa deve abordar para usar com total eficiência esta ferramenta de análise:

A empresa deve eliminar possíveis pontos fracos identificados em áreas nas quais a empresa enfrente ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico;

A empresa deve valorizar as oportunidades descobertas onde tem pontos fortes significativos;

A empresa deve corrigir possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais;

A empresa deve monitorar as áreas nas quais identificou pontos fortes para não ser surpreendida no futuro por possíveis surpresas.

As empresas devem fazer esta análise *SWOT* sempre, pois o mercado está em constante mudança, o que leva a estar sempre atualizado com relação a seus pontos fortes e fracos, suas fraquezas e ameaças, a um nível mais avançado do que seus concorrentes.

Em anexo este trabalho traz mais algumas características sobre a Análise *SWOT*.

3 SETOR SUPERMERCADISTA

O objetivo deste capítulo é situar e contextualizar a nossa análise sobre o setor supermercadista, visualizando dados do setor e seu desempenho.

O setor supermercadista vem registrando crescentes aumentos nas vendas em relação aos anos anteriores. Este trabalho analisa dados dos anos de 2000 a 2006. Em crescente expansão, o setor supermercadista vem sendo alvo de análises de grandes empresários para futuros investimentos. Hoje como um dos setores mais dinâmicos da economia, o setor supermercadista é o principal canal de distribuição de alimentos para a sociedade em geral. Com ambientes tecnologicamente melhorados e políticas bem definidas de atuação no mercado, este setor vem crescendo muito e com isso tornou-se objeto de estudo deste trabalho.

O setor mostra uma incessante busca pela qualificação de funcionários e pela redução de custos, sendo que também são consideradas a ampliação das lojas e a diversificação do mix de produtos como pontos principais para o futuro (ARAS, maio de 2006). A diversificação nas formas de pagamentos oferecidas para os clientes também são colocadas como prioridades, juntamente com a aquisição de novos equipamentos para a frente de caixa. A prevenção de perdas e a segurança da loja são fatores que estão cada vez mais em pauta nas empresas, pois acarreta prejuízos importantes para a receita das empresas.

Abaixo este estudo traz vários dados sobre o setor, o que auxiliará mais adiante quando este trabalho entrar no estudo de caso da empresa escolhida.

Fatores estruturais, como a globalização e o incremento tecnológico, e queda de preços (ABRAS, maio 2006), relacionado diretamente com o aumento da competitividade, fazem com que os empresários busquem a excelência no funcionamento de suas lojas.

Grandes mudanças ocorreram no mercado, mas algumas cabem aqui serem lembradas, como por exemplo, o processo de concentração (fusões), a modernização (novas tecnologias), expansão (novos estabelecimentos) e a internacionalização do capital.

Observa-se um aumento grande nos últimos cinco anos principalmente entre os pequenos e médios estabelecimentos, o que torna ainda mais acirrada a competitividade e mostra que os grandes grupos ainda não possuem o total domínio do mercado.

Lojas com inúmeros diferenciais para atrair e satisfazer o cliente estão surgindo cada vez mais e o que se vê agora são os inúmeros serviços por elas prestados, como por exemplo:

caixas eletrônicos de bancos, serviços de interação às crianças para que os pais façam suas compras com tranquilidade, restaurantes e lanchonetes, serviços de correspondente bancário, óticas, lotérica, etc. Serviços principalmente terceirizados, que antes não existiam oferecidos como diferencial para que o cliente em um só local consiga resolver seus “problemas” o mais rápido possível e ainda sobre um tempo para umas compras.

Dentro das mesmas, pode-se observar uma separação dos setores, o que não havia antigamente. Tem-se o setor de eletrodomésticos, o setor de padaria, lanchonete dentro da loja como extensão da padaria, açougue, hortifruti, bebidas, brinquedos, etc.

Não somente o setor, mas a economia também vem mudando. Com a estabilidade econômica fica mais fácil de fracionar as compras, o que favorece o crescimento dos pequenos estabelecimentos, pois possuem um atendimento personalizado e muitas vezes uma melhor localização também. A crescente evolução na inflação fazia com que os consumidores concentrassem suas compras numa determinada data para não terem uma perda considerável de capital, que se desvalorizava dia a dia.

Agora com a economia mais estável, os supermercadistas já não se preocupam tanto com este problema, atentando-se mais para os caminhos que o setor está tomando, analisando variáveis, estratégias, para ver se realmente estão caminhando para o crescimento.

Analiseemos agora alguns dados do setor.

Temos abaixo a participação do setor supermercadista no PIB (%):

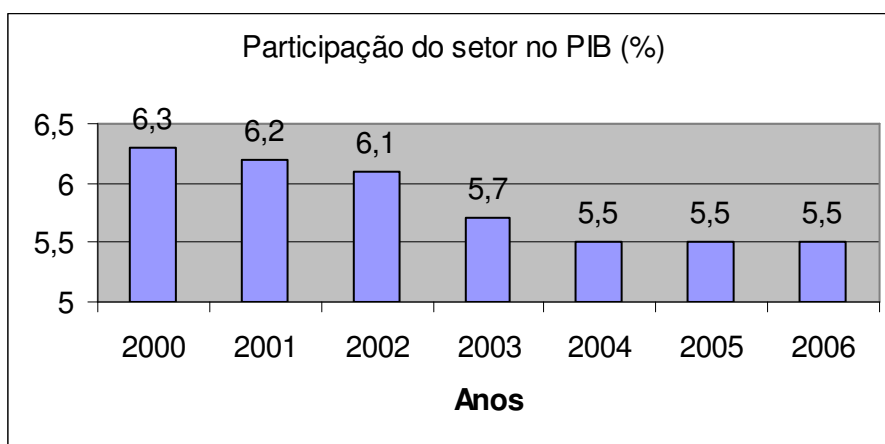


Figura 3 – Participação do setor supermercadista no PIB (%)

Fonte: Nielsen apud Superhiper e IBGE (2007)

Esta queda na participação do setor no PIB não quer dizer que o setor está vendendo menos, mas sim que está vendendo, a preços menores, e também está vendendo mais produtos físicos só que de menor valor (ABRAS, janeiro de 2007).

Apresentam-se como fatores importantes o achatamento das margens de lucro e o aumento da concorrência, e em contra partida, a grande capacidade de investimento e seu destaque como maior empregador do país.

Abaixo temos a evolução do faturamento nominal do auto-serviço alimentar em bilhões de reais:

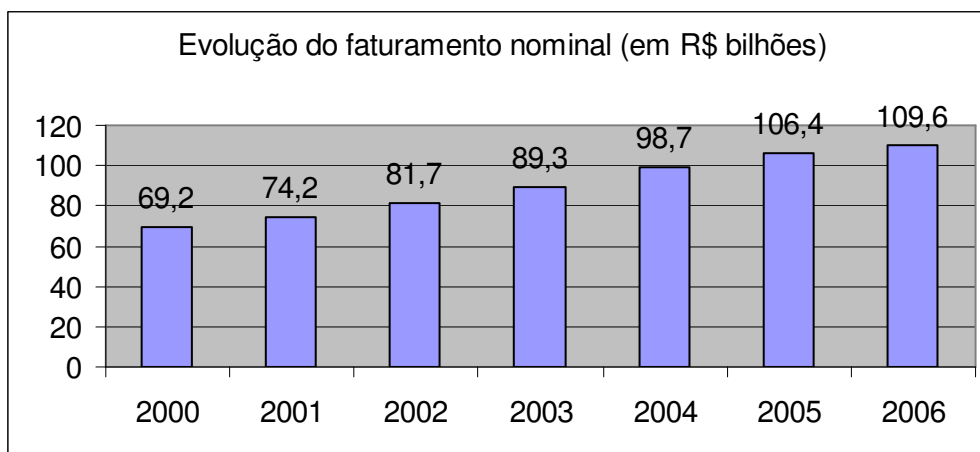


Figura 4 – Evolução do faturamento nominal no Brasil (em R\$ bilhões)

Fonte: Nielsen apud Superhiper e IBGE (2007)

Ainda que, aumentando o faturamento em geral, temos uma queda na participação dos supermercados no PIB do país. Isto se dá basicamente pelo aumento da concorrência no setor.

Vemos uma mudança no padrão da concorrência, pois agora com estes supermercados concorrem, padarias, lojas especializadas, conveniências, farmácias e etc. Podemos então observar que a necessidade dos consumidores passou a vir em primeiro lugar, juntamente com a comodidade, a segurança, o preço certo, a conveniência, o que vem fazendo com que os supermercados sejam campeões no investimento em novos formatos de lojas, novos equipamentos, eles vão se adequando à nova demanda do mercado, consequentemente tentando sair na frente da concorrência.

Grandes empresários colocam que o baixo desempenho do país no período ajudou para que o desempenho do setor fosse afetado, seja pelos vários escândalos na economia, seja pelo pequeno crescimento do PIB do país no período (ABRAS, maio de 2006). Conta-se com a estabilidade econômica, onde a inflação controlada não influencia muito nos preços, mas as reformas tributárias que não são feitas, os juros altos são pontos que influenciam no desenvolvimento do setor, o que inibe novos investimentos e também novos financiamentos, pela incerteza do que virá a seguir.

Um ponto importante a se colocar aqui é que o setor teve um crescente desempenho com relação ao número de empregos gerados o que deve ser muito bem visto pelo governo, que tanto luta para que este crescimento aconteça. Abaixo temos uma tabela que nos mostra a evolução do número de empregos diretos no setor dos anos de 2000 a 2005:

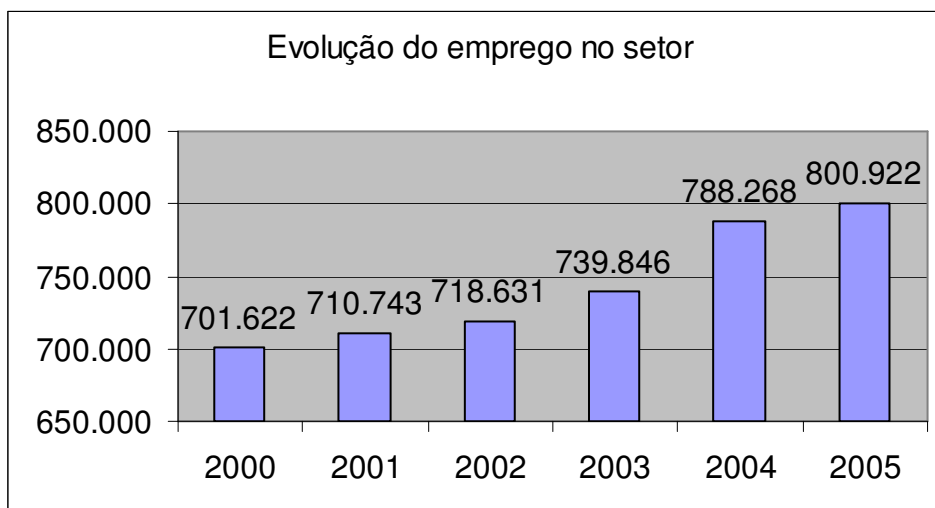


Figura 5 – Evolução do emprego no setor supermercadista

Fonte: Nielsen apud Superhiper e IBGE (2007)

Este aumento de empregos tem fundamento na ampliação dos serviços ofertados aos clientes, como alternativa para melhor competir no mercado, além da expansão dos pontos de venda.

Vê-se hoje um mundo praticamente integrado onde homens e mulheres ocupam o mesmo espaço na sociedade, é conveniente incluir este dado nesta pesquisa, colocando um perfil da mão-de-obra do trabalhador do setor nos anos de 2000, 2003 e 2005:

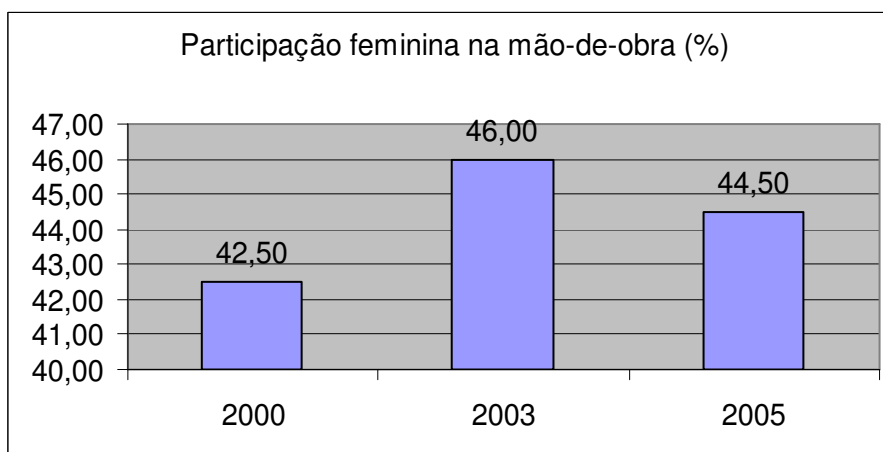


Figura 6 – Participação feminina na mão de obra (%)

Fonte: Nielsen apud Superhiper e IBGE (2007)

O setor está apoiando também políticas de inclusão de funcionários com necessidades especiais, o que hoje já é lei para as empresas. Pode-se ver então que não somente as mulheres

estão ganhando esta fatia do mercado de trabalho, mas abrem-se novas portas para pessoas deficientes, através de políticas de responsabilidade social, o que aumenta ainda mais o número de empregos.

Como colocado acima, observa-se um acirramento na concorrência, e com isso, o setor atenta-se para a diminuição de lucros, visto que ocorrendo a entrada de novos concorrentes, a fatia de mercado cada vez diminui mais, e como o lucro líquido do setor gira em torno de 2% (Abras, dezembro de 2006), para lucrar R\$ 20 mil é necessário vender R\$ 1 milhão.

Para isto as empresas devem adotar estratégias, medidas de ação com muito estudo, observando sempre as oscilações da economia. Contudo as empresas devem elevar ao máximo sua eficiência, e a opção de muitas é a abertura de novos mercados. Pode-se observar abaixo a evolução do número de lojas no período de 2001a 2005:

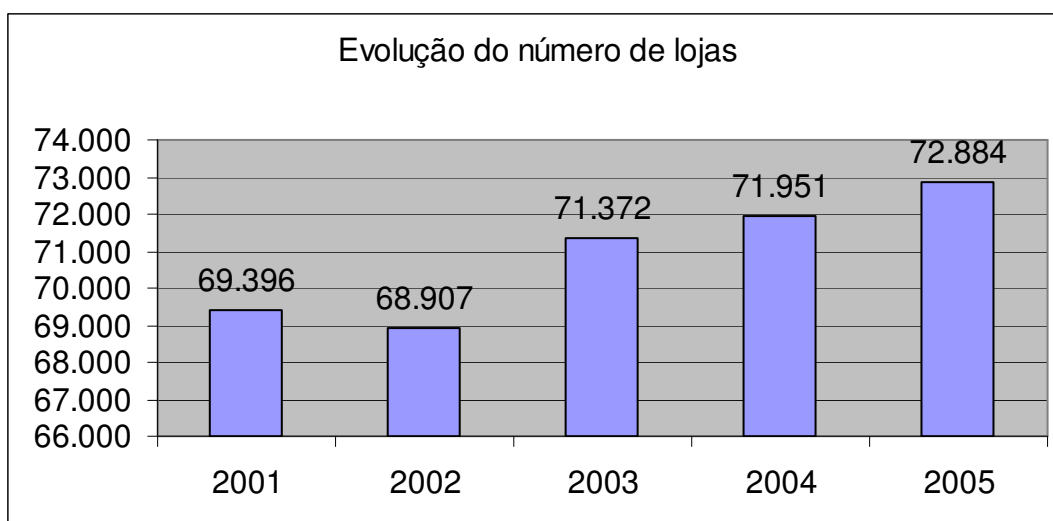


Figura 7 – Evolução do número de lojas (Varejo de auto-serviço, Supermercados)
Fonte: Nielsen apud Superhiper e IBGE (2007)

Esta evolução não representa somente a abertura de novas filiais, na busca de aumento de lucratividade, mas também novos concorrentes que fazem com que fique ainda mais acirrada a competição pelo cliente.

Os investimentos realizados no setor são interessantes, pode-se observar que o setor supermercadista é um setor muito dinâmico, que constantemente investe em novas tecnologias, novos equipamentos e novos produtos, de modo que cada participante está em constante pesquisa para não ser passada para trás pela sua concorrência.

Em 2001, o faturamento do setor foi de R\$ 74,2 bilhões, com um investimento de R\$ 1,5 bilhão, sendo que 2,02% do faturamento foram investidos.

Em 2002, o faturamento do setor foi de R\$ 81,7 bilhões, com um investimento de R\$ 1,3 bilhão, sendo que 1,59% do faturamento foram investidos.

Em 2003, o faturamento do setor foi de R\$ 89,3 bilhões, com um investimento de R\$ 1,5 bilhão, sendo que 1,68% do faturamento foram investidos.

Em 2004, o faturamento do setor foi de R\$ 98,7 bilhões, com um investimento de 1,3 bilhão, sendo que 1,31% do faturamento foram investidos.

Em 2005, o faturamento do setor foi de R\$ 106,4 bilhões, com um investimento de R\$ 2,3 bilhões, sendo que 2,30% do faturamento foram investidos.

Em 2006, o faturamento do setor foi de R\$ 109,6 bilhões, com um investimento de R\$ 2,8 bilhões, sendo que 2,60% do faturamento foi investido.

Podemos observar que o setor vem num constante crescimento de faturamento, em contrapartida temos uma queda do investimento no ano de 2002, que se dá pela incerteza das eleições, e segue-se pelos anos de 2003 e 2004. Posteriormente já vemos uma recuperação do setor, mediante a melhora da economia do país.

Analisando alguns dados específicos, depois destas análises do setor, apresentam-se três tabelas, onde se visualiza mais a realidade interna das 300 maiores empresas do setor:

Quadro 1- – 300 maiores: faturamento por funcionário (R\$)

300 maiores: Faturamento por funcionário (R\$)					
Empresas	2001	2002	2003	2004	2005
1ª a 5ª	263.796	266.509	269.784	251.323	245.572
6ª a 10ª	226.559	240.014	236.210	200.065	193.795
11ª a 20ª	196.368	194.178	200.613	184.968	174.554
21ª a 50ª	179.999	183.069	188.569	157.671	145.511
51ª a 100ª	156.566	177.263	167.928	146.329	149.120
101ª a 200ª	154.709	154.178	169.960	156.185	142.076
201ª a 300ª	165.753	158.236	166.024	148.817	146.909
Média das 300	224.496	228.353	230.313	210.494	199.946

Fonte: Nielsen apud Superhiper e IBGE (2007)

Quadro 2- 300 maiores: faturamento por M²

300 maiores: Faturamento por M ²					
Empresas	2001	2002	2003	2004	2005
1 ^a a 5 ^a	14.109	14.049	13.893	12.942	12.071
6 ^a a 10 ^a	13.567	13.646	13.241	14.875	14.483
11 ^a a 20 ^a	15.097	14.735	14.302	13.444	13.087
21 ^a a 50 ^a	11.774	14.388	14.330	12.460	11.822
51 ^a a 100 ^a	9.833	10.958	11.135	10.356	10.473
101 ^a a 200 ^a	8.718	8.552	10.170	9.200	8.751
201 ^a a 300 ^a	7.225	7.812	9.036	7.829	7.471
Média das 300	12.929	13.234	13.286	12.452	11.822

Fonte: Nielsen apud Superhiper e IBGE (2007)

Quadro 3 - 300 maiores: faturamento por *check-out* (R\$)

300 maiores: Faturamento por <i>check-out</i> (R\$)					
Empresas	2001	2002	2003	2004	2005
1 ^a a 5 ^a	1.805.345	1.793.480	1.827.052	1.816.629	1.711.591
6 ^a a 10 ^a	1.880.942	2.091.116	2.177.918	1.746.680	1.729.101
11 ^a a 20 ^a	1.701.142	1.456.312	1.517.912	1.371.652	1.294.525
21 ^a a 50 ^a	1.194.371	1.408.734	1.403.668	1.132.134	1.099.319
51 ^a a 100 ^a	1.132.445	1.184.082	1.232.535	1.169.380	1.196.640
101 ^a a 200 ^a	1.064.876	1.038.763	1.188.160	1.090.798	1.013.297
201 ^a a 300 ^a	954.018	970.537	1.051.684	969.499	928.603
Média das 300	1.591.342	1.605.270	1.650.587	1.455.787	1.492.846

Fonte: Nielsen apud Superhiper e IBGE (2007)

Estas tabelas fornecem dados do setor supermercadistas e servem como parâmetro para um bom desempenho de uma empresa.

Santa Catarina está em sétimo lugar (Abras, dezembro de 2006), com faturamento do setor num valor de R\$ 2.714.289.214, com um número de check-outs de 2.019, uma área de vendas de 253.639 m², com 270 lojas 15.933 funcionários.

As redes Angeloni e Imperatriz, vem, se fortalecendo e aparecem em destaque em Santa Catarina, sendo que da região Sul, foi o estado que menos cresceu em número de lojas, com um percentual de 5,5%, contra 46,3% do Paraná e 51,2% do Rio Grande do Sul.

Na região de Santa Catarina situa-se o Grupo Koch, que será objeto de estudo do próximo capítulo.

Ocupando a 118ª colocação no Ranking Abras 2005 (Maio de 2006) a nível Brasil e a 11ª colocação no estado de Santa Catarina, o Grupo Koch será analisado neste trabalho como um estudo de caso.

4 ESTUDO DE CASO DO GRUPO KOCH

Este capítulo trata de um estudo de caso de uma empresa que está inserida no setor supermercadista de Santa Catarina, de modo a analisarmos os dados do setor e verificarmos seu desempenho no mesmo.

4.1 Breve histórico

Em um breve histórico da empresa vemos que na década de 80, os Irmãos Koch de origem alemã, nascidos no município de Antônio Carlos (Santa Catarina), iniciaram suas atividades comerciais através da venda de frutas e verduras produzidas pela família em diversas cidades. Em Florianópolis surgiu a oportunidade de fazer parte do “Sacolão” que hoje, intitula-se Direto do Campo com a venda de frutas e verduras.

Acreditando no potencial da cidade de Tijucas na venda de produtos de hortifrutti através das feiras, resolveram investir no segmento supermercadista onde em 03 de outubro de 1994, foi fundada a empresa Supermercado Irmãos Koch Ltda com a abertura da primeira loja do Grupo com seis *chek-outs*. Loja situada em uma região com população mista, alta, média e baixa renda, sendo que prevalece a população de classe média.

Com espírito empreendedor e preocupado em se manter no mercado construíram uma outra grandiosa instalação também em Tijucas que foi inaugurada no dia 23 de novembro de 1999 com 25 *chek-outs* (hoje ativos 16). É o maior centro comercial da região do Vale do Rio Tijucas numa área de sete mil e seiscentos metros quadrados, oferecendo conforto e comodidade aos seus clientes, fornecedores e colaboradores.

Em 08 de maio de 2003, foi inaugurada mais uma filial dos Supermercados Koch na cidade de Camboriú com doze *chek-outs*. Loja situada em um bairro pobre da cidade, sendo o único supermercado de grande porte do bairro. Neste os produtos comercializados são diferenciados, com uma maior procura por produtos mais baratos e de maior volume, como açúcar de 5 kg, arroz de 5kg, etc.

A empresa dando continuidade em sua expansão, construiu na cidade de Itapema no bairro de Meia Praia a quarta loja que foi inaugurada no dia 23 de Dezembro de 2005 com catorze *chek-outs*. Loja situada em um bairro de classe média alta, com sazonalidade por

causa do verão, mas que tem grande procura pela população local no período de baixa temporada.

Hoje a empresa conta com cerca de 400 colaboradores distribuídos em suas quatro lojas.

Um fator importante para este sucesso tem sido a constante busca pela melhora de seus processos, preocupando-se constantemente com a qualidade, tecnologia e principalmente, a valorização do colaborador, que é seu cliente interno.

A atual estrutura de administração do Grupo Koch, é representada pelo organograma linear, conforme é apresentada pela figura 1.

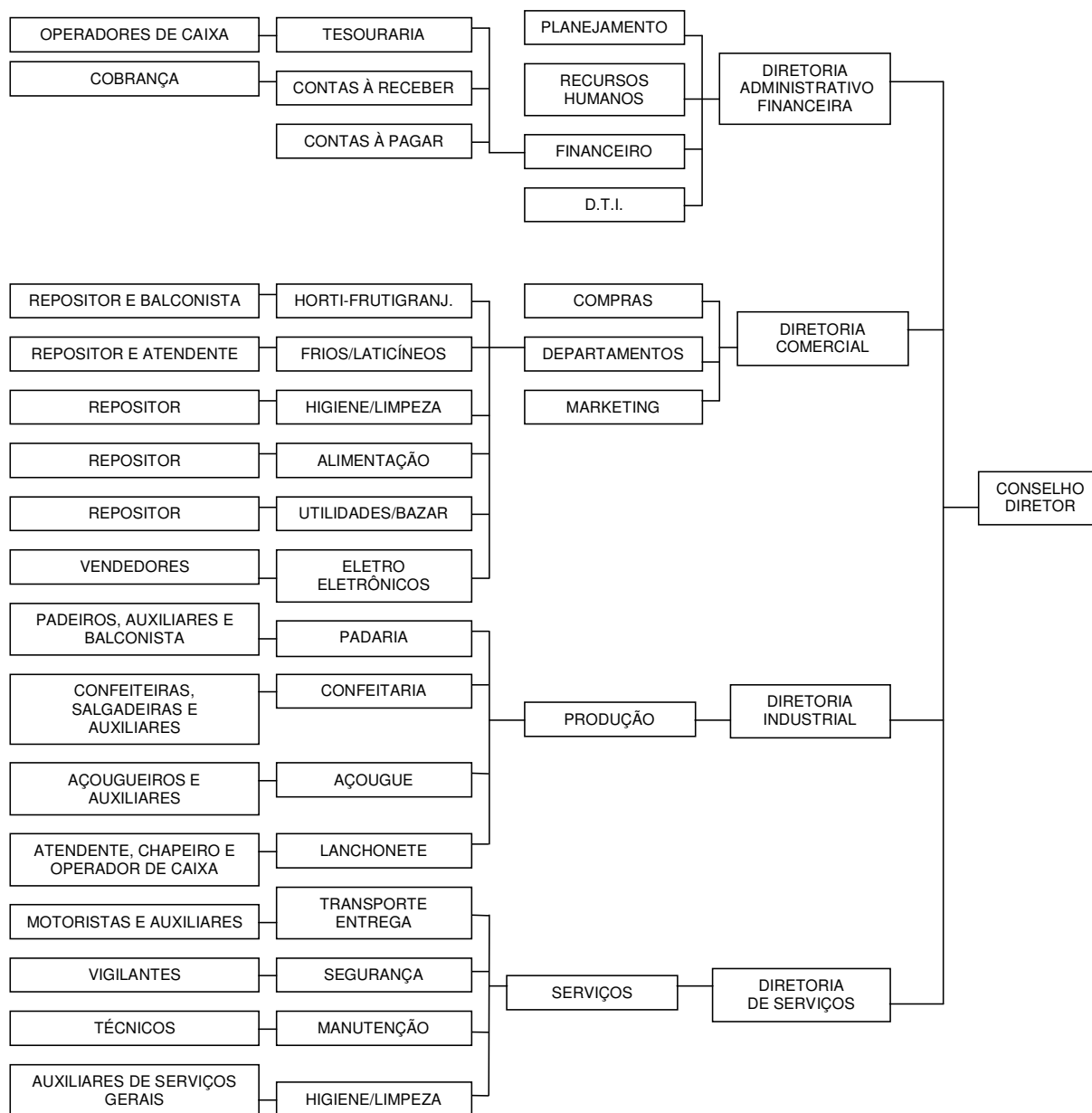


Figura 8 – Organograma da Empresa.

Fonte: Dados fornecidos pela empresa

O Grupo Koch conta com uma estrutura muito bem montada, suprimindo a necessidade de seus clientes e de suas lojas.

Hoje o Grupo conta com uma área de vendas de 7.200 m², com 15 caminhões disponíveis para a entrega sendo que atende cerca de 60% da população de Tijucas, as duas lojas localizadas na cidade.

Suas lojas são divididas em onze setores sendo eles: padaria, hortifruti, açougue, mercearia, frios e laticínios, bebidas, pet-shop, eletrodomésticos, bazar, higiene e limpeza.

Os Supermercados Koch Ltda. tem como objetivo comercializar produtos e serviços com qualidade superior, visando satisfazer as necessidades e ainda, promover o bem estar de seus clientes e colaboradores, buscando a excelência no atendimento.

Com um mix de produtos de 14.000 tipos, ainda tem a atenção de atender as solicitações de seus clientes, que ao não encontrarem algum produto na loja podem fazer a solicitação aos seus compradores.

Suas lojas enquadram-se segundo a revista SuperHiper-Panorama 2007, como:

- Tijucas – uma superloja e um supermercado compacto;
- Em Itapema – um supermercado convencional;
- Em Camboriú – um supermercado convencional.

A empresa trabalha com diversos bancos, o que lhes dá uma grande possibilidade de crescimento quando da necessidade de empréstimos e financiamentos, pela reciprocidade que a empresa tem com estas instituições. Ela trabalha com os bancos BESC, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Bank Boston, Banco SAFRA, BANRISUL e BRADESCO, sendo que este último é o que lhe proporciona a função de correspondente bancário.

Algumas operações são concentradas em determinada instituição, sempre buscando a melhor negociação, analisada sempre pela diretoria e pelo gerente financeiro. Desta forma a empresa destaca-se pela total economia por mínima que seja de taxas ou tarifas, custódias ou financiamentos, para de forma sábia manter enxuta a instituição, não havendo desperdícios em nenhuma operação.

Em entrevista com o gerente financeiro da empresa, Senhor Ednei Rengel, podemos observar que o gargalo da empresa está na localização onde a mesma está inserida, pois temos na cidade de Tijucas uma população que gira em torno de trinta mil habitantes, o que restringe o crescimento da empresa nessa região.

Já com a diretoria geral, podemos verificar outra visão do gargalo da empresa, que foi mencionado como a informalidade dos concorrentes. Fazendo com que seus concorrentes tenham mais liberdade com seus recursos e suas políticas, pois os mesmos não prestam contas para o fisco como a empresa o faz corretamente.

A empresa atua no mercado sempre investindo em marketing, treinamentos, informática, pensando sempre que estar atualizada em um mercado competitivo é sair na frente em relação a seus concorrentes.

Foi criado recentemente no grupo, um “CD”, Centro de Distribuição, que visa atender todas as lojas com mais rapidez e eficiência, de modo a não deixar faltar mercadoria nas

prateleiras, pois fazendo um controle rígido de estoque e com sistemas avançados de controle de estoque, hoje a empresa recebe do CD a informação via sistema de um estoque mínimo de cada mercadoria, que é direcionado à mesa dos compradores do Grupo. Estes entram em contato com seus fornecedores e repassam tal pedido, agilizando assim o processo de entrega.

Ao chegarem as mercadorias no CD, que se localiza na matriz em Tijucas, é feita a recepção e conferência dos pedidos pela equipe do estoque, que imediatamente já acata os pedidos feitos pelas filiais e já inicia a transferência da mercadoria. Tudo isso é feito com muita rapidez, o que coloca o grupo na frente de seus concorrentes, com relação à falta de certas mercadorias na área de vendas.

Foi identificado que com relação aos investimentos em máquinas e equipamentos, manutenção de frota e informática, a empresa não possui uma política de investimentos direcionada e organizada. A empresa nestas áreas investe conforme a necessidade, na medida em que, precisa-se de novos equipamentos ou novos caminhões a empresa entra em negociação com seus fornecedores, efetua uma pesquisa de preços e daí faz a compra, onde recentemente podemos observar a compra de uma empilhadeira, para atuar no CD.

Em entrevista com o corpo de diretores da empresa, podemos observar que a empresa não possui um produto que só é comercializado pela empresa, como um diferencial que poderia ser oferecido aos seus clientes, e também não possui uma marca própria, como observamos em seus concorrentes que colocam suas marcas em detergentes, sabão em pó e etc.

A diretoria coloca que a ampliação da rede é uma prioridade, fazendo alusão a uma nova loja, não definido ainda local para instalação, mas já definida como meta para o próximo ano de 2008.

Já no setor de recursos humanos em entrevista com a gerente Adriana Koch, foi observado uma grande responsabilidade pela boa conduta dos funcionários, pelo bom desempenho dos mesmos e para isso cria políticas de incentivo como: funcionário destaque com premiação de uma cesta básica para o vencedor, setor destaque, kit bebê para gestantes, gincanas e etc.

São oferecidos cursos de capacitação para funcionários e cursos externos também, para os clientes, como culinária, semana Cipat e programa 5s.

A empresa ainda faz sua parte com relação à responsabilidade social, pois ela tem em seu quadro de funcionários cerca de dez pessoas com necessidades especiais no processo de inclusão no trabalho, faz ações beneficentes, com a distribuição de brinquedos nas escolas

carentes da cidade e ainda nas datas festivas proporciona às crianças pobres apresentações infantis com brincadeiras e distribuição de brinquedos.

Para que estas políticas aconteçam, a empresa faz uma série de parcerias com seus fornecedores de modo a trazer um diferencial para as lojas e proporcionar à população carente algumas horas de alegrias.

Estas ações são feitas e monitoradas pelo setor de marketing, que as divulga e acompanha o real e efetivo sucesso da campanha.

As principais ações de marketing da empresa são feitas via rádio, jornal impresso da região, caderno de ofertas que são feitos oitenta mil por mês, outdoors e nos próprios uniformes dos funcionários, como por exemplo, em datas festivas os funcionários vão para o trabalho devidamente vestidos a rigor.

No setor de marketing podemos ver que a empresa está reorganizando suas políticas. Com a contratação de uma nova analista de marketing a meta da empresa é reavaliar e alinhar suas políticas anteriores para obter melhores resultados.

Onde já na cidade podemos observar uma reação do setor cuja política de divulgação deste final de ano que se passou de 2006 fez uma parceria com a prefeitura da cidade a qual estava angariando fundos para fazer o natal dos pobres com a distribuição de roupas, presentes para as crianças e cestas básicas, assim para tal feito a empresa requisitou um número considerável de pontos de ônibus e bancos de praças para ali estar colocando sua logomarca e convidando os usuários para visitarem a empresa. Esta ação ainda não foi medida em resultados reais, mas podemos observar um crescimento da boa reputação da empresa perante a sociedade que coloca como ótima a reforma feita nos bancos e pontos de ônibus da cidade, dado observado após entrevistas a pessoas usuárias.

Abaixo este trabalho trará dados financeiros do Grupo Koch, que ilustrará melhor a saúde financeira da empresa e colocará a empresa em contraste com o setor supermercadista, visto no capítulo 3 deste estudo.

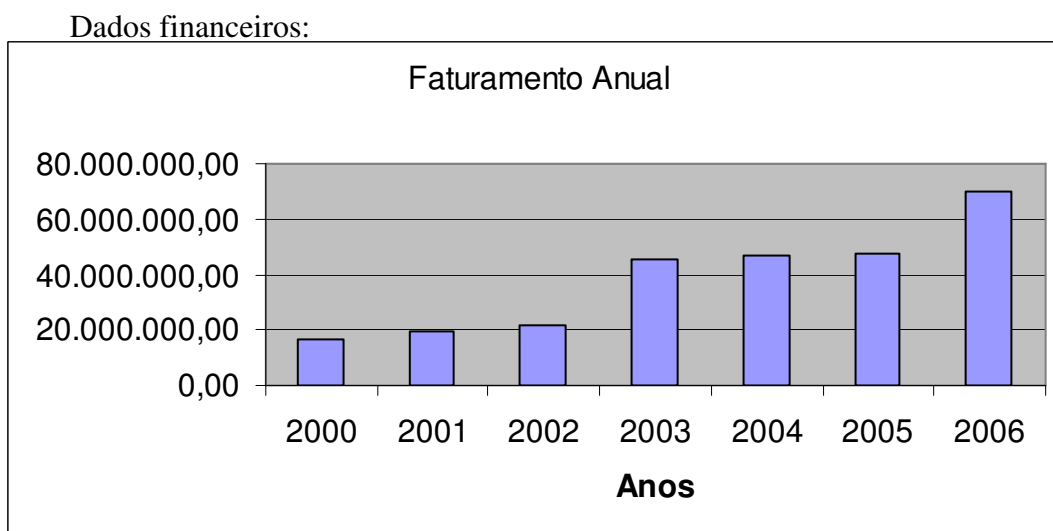


Figura 9 - Evolução do faturamento do ano de 2000 à 2006

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

Observa-se uma evolução no número de lojas que vai justificar a alta na evolução do faturamento nos anos de grande aumento: em 2001 a empresa tinha duas lojas, em 2003 temos a abertura da terceira loja na cidade de Camboriú, em 2005 temos a abertura da quarta loja em Itapema.

Temos um aumento na área de vendas da seguinte forma:

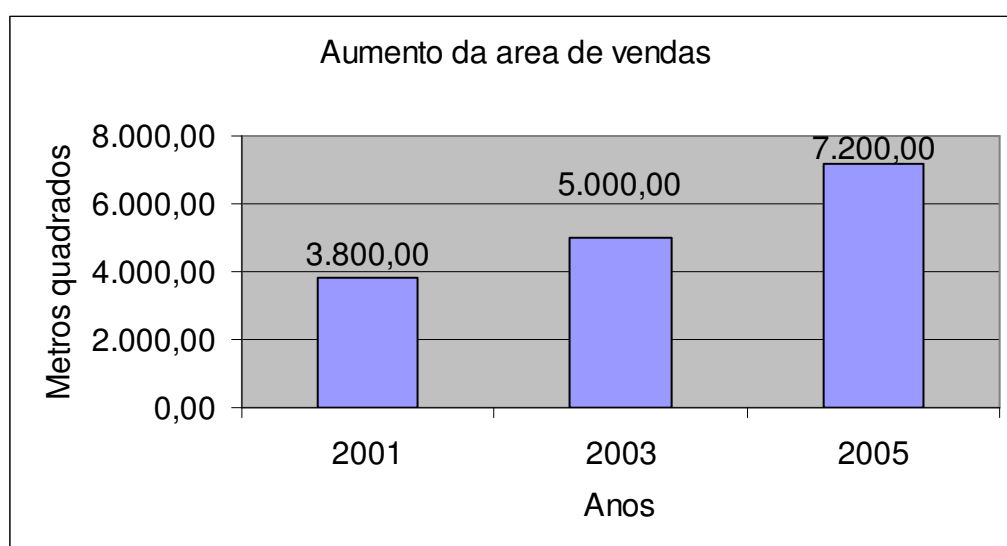


Figura 10 – Aumento da área de vendas

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

O faturamento por funcionário foi medido nos anos de 2003 em diante, e mostra-nos:

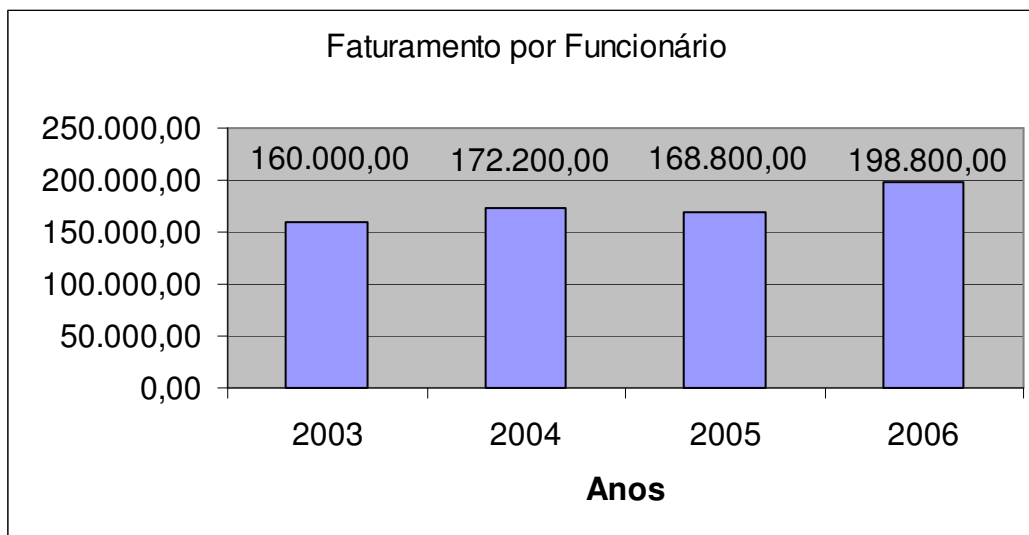


Figura 11 – Faturamento por funcionário

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

Faturamento por metro quadrado:

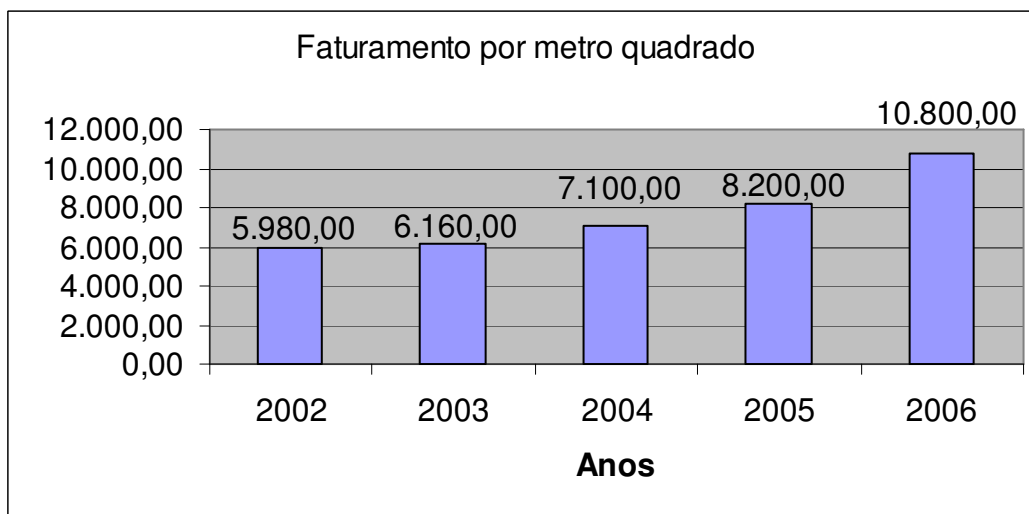


Figura 12 – Faturamento por metro quadrado

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

Faturamento por chek-out:

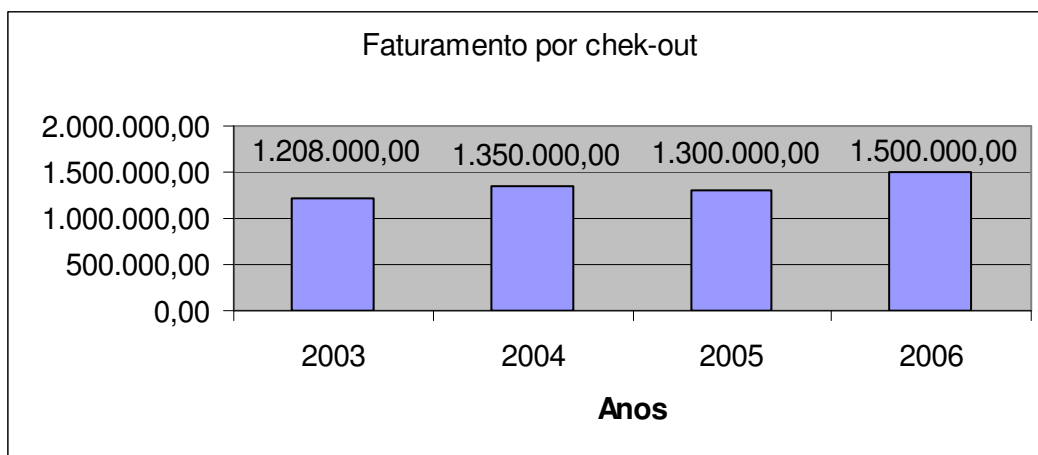


Figura 13 – Faturamento por *check-out*

Fonte: Dados fornecidos pela empresa

Com estes dados já pode-se ter uma visão mais concreta do que é o Grupo Koch, quais as políticas usadas por ele e como ele se interessa pelo desenvolvimento de suas lojas para continuarem sempre competindo no mercado.

Pode-se destacar que a empresa esta em constante mudança, e deve-se enfatizar quatro áreas de competência empresarial descritos anteriormente que são: a atividade de gestão, a atividade de inovação, a atividade de produção e os recursos humanos.

Na atividade de gestão observou-se que há uma grande preocupação na tomada de decisões, tendo sempre como suporte uma consultoria interna e a reunião de todos os diretores para avaliação dos pontos em questão, sendo que pode-se observar que a ferramenta estudada neste trabalho e que dá suporte à atividade de gestão das empresas, Análise SWOT, não é utilizada pela empresa.

Na atividade de inovação, observou-se que a empresa está sempre a procura de novidades, seja na área de vendas, seja na área administrativa, sempre para sair na frente de seus concorrentes.

Na área de produção, a empresa busca a tecnologia para incrementar e agilizar seus processos, sempre pensando em tornar mais rápido o processo interno e externo.

Nos recursos humanos sempre há uma preocupação em manter uma equipe com alta performance para que a produtividade seja a máxima possível para assim a empresa estar sempre em destaque.

Contudo este trabalho pode observar que existem pontos fortes e fracos no Grupo Koch.

Com certeza a grande preocupação com a total satisfação dos clientes faz com que a empresa lute para chegar a um ótimo atendimento, ao qual ela busca inovando em tecnologia, treinando seus funcionários, adquirindo novos equipamentos, etc.

Na análise da empresa, foi observado que não há uma política de investimentos direcionada e constante. As máquinas e equipamentos são comprados à medida que é solicitado pelos setores, o que muitas vezes compromete o contas a pagar da empresa. Sendo que vários concorrentes mantêm uma receita mensal para investimentos em máquinas e equipamentos.

Com a criação do CD, vimos uma maior agilidade nas entregas e transferências, pois as compras são concentradas na matriz e a mesma atende os pedidos das filiais com muita rapidez. Esta inovação fez com que no setor de entrega fosse feita uma reestruturação, com a compra de uma empilhadeira, a reforma do depósito, atualização de sistemas e o remanejamento dos produtos que lá existiam, para que ficasse o acesso mais fácil e rápido.

No setor da frente de caixa, foi observado que as impressoras fiscais estão obsoletas, sendo necessária a troca destes equipamentos, pois acaba gerando atrasos nas filas dos *chek-outs* por alguns problemas gerados por elas como bobinas enroladas, falha na impressão falha de comunicação, etc.

A inclusão do serviço de correspondente bancário nas lojas do Grupo agravou este problema, mas fez com que o movimento nas lojas aumentasse. Ainda não se obteve dados concretos para ser apresentados. Este é outro ponto importante a ser abordado, onde a empresa não possui uma pesquisa de mercado para estar fazendo leituras destes dados que não são mensuráveis via sistema. Coloca-se que toda a empresa deve fazer constantes pesquisas de mercado para saber como a mesma está sendo vista pelos seus clientes, e segundo entrevista feita com a gerente de marketing esta é uma meta que a empresa possui para os próximos meses.

Na área de vendas, vimos que existem muitos repositores e promotores, sendo que, trata-se já de uma exigência do mercado e da concorrência, para que seja feita a correta exposição dos produtos, retirada de possíveis produtos danificados e a degustação dos mesmos, para melhor interação do consumidor com o produto. Isto é um diferencial que a empresa tem de positivo.

Vimos que o fator chave de sucesso da empresa está na comissão de diretores e diz respeito ao empreendedorismo deles, dedicação para com a empresa e dedicação da equipe de colaboradores em geral.

Abaixo temos um quadro onde mostra os pontos fortes e fracos da empresa e que pode ser considerado como análise para a ferramenta SWOT, mas que a empresa não considera como ferramenta para auxiliá-los nas decisões gerenciais:

Quadro 4 - Pontos fortes e fracos da empresa

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Política de bom atendimento	Morosidade no atendimento nos caixas
Centro de Distribuição (Agilidade na entrega)	Falta de interação entre sistemas e setores
Valorização da carreira do funcionário	Alguns setores não integrados via sistema
Facilidade de comunicação com os diretores	Falta de uma pesquisa de mercado
Entrega de mercadorias em domicílio	Falta de mercado consumidor maior em Tijucas
Interesse pela inovação	Falta de histórico de sistemas anteriores
Administração enxuta	Tomada de decisão sem total abrangência de informações gerenciais

Fonte: Elaborado pelo acadêmico

Com esta explanação de pontos fortes e fracos identificamos mais algumas tendências que o Grupo pretende englobar como meta para melhorar no mercado. Passasse então para a análise dos fornecedores, clientes e concorrentes.

4.2 FORNECEDORES

Seus principais fornecedores são: Arisco, Ceval, Cocamar, Diprosul, Gessy Lever, Girando Sol, Isabela, Kolynos do Brasil, Kraft Foods (Lacta), Laticínios Tirol, Macedo, Melita, Nestlé, Philips, Sony, Oxford, Perdigão, Refinações de Milho do Brasil, Sadia, Ambev, Teka, Unilever, Vompar e Yoki Alimentos.

O Grupo KOCH conta com uma grande parceria para com seus fornecedores, obtendo como forma de pagamento trinta dias, o que proporciona um fluxo de caixa bom para suas operações financeiras.

Seus fornecedores são atendidos na matriz que fica em Tijucas, onde são tirados os pedidos de compra feitos pelos compradores com o auxílio de um moderno sistema de

controle de estoque onde à medida que a mercadoria chega a um número mínimo de quantidade, o próprio sistema gera um pedido de compra para o comprador da área, sendo que o mesmo direciona este pedido para o seu fornecedor. Tudo automatizado e rápido, dando ao grupo uma visão real de seu estoque e assim a empresa consegue trabalhar com estoque mínimo, o que não os deixa com muito capital estocado.

A entrega sempre é negociada com o máximo de urgência, pois a empresa trabalha com o sistema de Centro de Distribuição, não podendo ocorrer atrasos no abastecimento das demais lojas.

4.3 CLIENTES

Seus principais clientes são: Banco do Brasil, Banco BESC, Banco Bradesco, Caixa Econômica Federal, Cerâmica Portobello S/A, Banco HSBC, Grupo Mosarte, Prefeitura Municipal de Tijuca, Prestadora de serviços Fernandes, UNIVALI e seus clientes diários.

Seus clientes podem optar por diversas formas de pagamento, como o convênio, que consiste em uma venda a prazo para o cliente com recebimento dos valores em data estipulada pelo supermercado, uma versão informatizada da antiga “caderneta” ou mais conhecido como “fiado”, o pagamento em cheque, sendo com prazo máximo de até quarenta dias, pagamento com os cartões de débito e crédito, sendo que na opção de crédito o parcelamento só é possível no setor de eletrodomésticos e pagamento em dinheiro.

Outra opção de pagamento ainda pode ser com o cartão de compras Koch, que é fornecido pela empresa com o intuito de manter um cadastro de cada cliente, para eventuais promoções serem comunicados via mala direta e para evitar possíveis transtornos na hora do pagamento, caso o cliente não seja cadastrado no sistema da loja (para pagamento em cheque) o mesmo precisa dirigir-se a recepção para efetuar tal cadastro, o que torna mais demorado o processo nos caixas.

O sistema de crédito para com seus clientes é estipulado pelo setor financeiro, que sempre analisando caso a caso vai dizer se o cliente pode ou não exceder seu limite que já é pré-estabelecido em um valor de R\$ 800,00, com prazo de pagamento de trinta dias no cheque estendido a um máximo de quarenta dias. Este limite é reavaliado conforme solicitação do cliente e visto a necessidade de aumento do mesmo, o setor financeiro o faz.

Analisando cada forma de pagamento separadamente, pode-se observar que a mais procurada é o dinheiro, com 45,56% do total, sendo que cheque pré-datado fica em segundo com 25,69%, cartões com 23,47%, convênio com 2,69% e por último o cheque a vista com 2,59% (Dados apresentados pela empresa).

O Grupo ainda conta com uma área de prevenção de perdas, que é monitorada permanentemente. Na parte de segurança das lojas, todas são monitoradas por sistemas de vigilância internos. Com relação às perdas decorrentes da área de análise de crédito, são feitas consultas aos órgãos de crédito como SERASA, SPC e são feitas consultas ao cadastro interno dos clientes. Se mesmo assim passando por estas consultas, a empresa sofrer com o não pagamento, seja ele feito com cheque e o mesmo não seja compensado por algum motivo, a empresa possui um programa de cobrança direta, feito pelos funcionários designados para tal área, em todas as lojas.

Na área de vendas ainda possui um controle rigoroso das quebras de mercadorias, que é inspecionado pelo setor de quebras, que mede mensalmente estes números sempre buscando a extinção deste fator.

Com relação aos diretores da empresa, os clientes têm um diferenciado atendimento por parte deles, pois constantemente os diretores da empresa visitam a área de vendas, de suas quatro lojas, para verificar se está tudo bem com as mercadorias, se o atendimento está bom e se não há algo que possa melhorar. Sempre é fácil conseguir contato com os diretores do grupo, eles estão sempre à disposição do cliente.

Em entrevista com os mesmos, foi observado que eles fazem questão de estar sempre em contato com os clientes para poder saber qual diferencial eles podem oferecer para assim tentar conseguir a satisfação total dos seus clientes. Uma das grandes metas da empresa é o bom atendimento para satisfazer o cliente.

4.4 CONCORRENTES

Constituem-se nos principais concorrentes do Grupo KOCH Ltda: Mini Mercado Espíndola (Tijucas), Supermercado Macris (Tijucas, Canelinha e São João Batista), Angeloni (Balneário Camboriú), Supermercado Imperatriz (Balneário Camboriú), Supermercado

Meschke (Tijucas), Supermercado Mini Preço (Itapema), Supermercado Xande (Portobelo) e Supermercado Cláudio (Tijucas e Portobelo).

Um grande problema enfrentado pela empresa para com a concorrência diz respeito à informalidade dos mesmos. Isso faz com que seja uma concorrência desleal, pois a empresa trata de todas as suas responsabilidades financeiras e fiscais com rigor, sendo que alguns de seus concorrentes burlam o Estado, tendo lucros maiores em decorrência do não cumprimento com suas responsabilidades fiscais.

A compra de produtos em grande escala feita pelas grandes redes de supermercados como o Angeloni também influenciam na concorrência, pois a empresa não tem tamanho poder de barganha para tais negociações, sendo que as grandes redes que compram em grande quantidade já conseguem preços mais acessíveis, o que levou então a empresa, em determinadas datas, optar pela compra em conjunto com outros concorrentes da região, como em cooperativa, podendo assim formar um pedido de mercadoria de grande volume, o que dá a empresa um maior poder de negociação de preços.

5 CONCLUSÃO

A concorrência, a competitividade e a estratégia são pontos importantes e necessários a serem estudados pelas empresas que de certa forma querem progredir no mercado. Seja de forma a acompanhar o desenvolvimento do mesmo, seja de forma a lançar tendências no mercado, as empresas devem sempre estar bem centradas nestas três variáveis do mercado.

De modo que os dados apresentados por um setor, servem como balizamento para uma boa atuação no competitivo mercado de hoje, só que não pode ser sempre tratado como meta para ser alcançada. A empresa deve sempre estar ciente que deve em algumas vezes ousar e para isso deve estar bem sustentada em números, em relatórios e o mais importante, deve sempre ter em mãos o estudo das possíveis reações de seus clientes. Para isso, políticas de pesquisa de mercado, análises internas e análises externas, devem constantemente ser feitas, para que uma empresa em determinado setor não seja surpreendida com certa tomada de decisão, e é o que não se consegue observar nesta empresa. A empresa não tem uma ferramenta como a Análise SWOT, por exemplo, para auxiliá-la, as decisões são tomadas sem muita veracidade dos dados, não há pesquisa de mercado, o que dificulta também a interação cliente externo e empresa, apesar de os diretores estarem em constante contato com clientes, mas isso não dá base para bons resultados.

Deve-se sempre analisar todas as informações contidas no mercado, analisar as informações intrínsecas do processo, estudá-las e de maneira racional tomar a decisão pelo melhor desempenho que se conseguirá do mercado consumidor, e nem sempre este será o caminho mais lucrativo, mas deve-se pensar que é desta forma que se constrói uma empresa com base forte para o crescimento no mercado.

Este trabalho tratou de um estudo do setor supermercadista e em seguida fez um estudo de caso com um grupo que está inserido neste setor. Pode-se observar que as tendências do mercado são às vezes difíceis de serem acompanhadas, ou por falta de receita, ou por falta de uma estratégia de recolocação rápida e eficiente.

Observou-se que este setor é muito competitivo e estas mudanças constantes nos hábitos dos clientes ou até a modernização rápida de certas redes de supermercados, faz com que haja uma lacuna neste período de transição, e que deve ser bem aproveitada pela empresa que está em vantagem, de certo modo a empresa estudada tem uma certa vantagem com

relação à seus concorrentes, pois está sempre a procura de inovações e diferenciais para sair na frente da concorrência e manter-se competitiva no mercado.

Mesmo que a empresa tenha vontade de crescer e tenha potencial, um bom acompanhamento deve ser feito pelos administradores da mesma para que não haja surpresas, de modo que neste estudo de caso este trabalho observou que a empresa ainda precisa passar por algumas reestruturações, com relação à sistemas e alguns processos que de certa forma farão com que sua expansão seja mais sólida e confiável, por isso analisar sempre a concorrência e tentar ser o mais competitivo possível são pontos importantíssimos para se obter um lugar de destaque no mercado.

REFERÊNCIAS

ABRAS. **Superhiper**. São Paulo. Ano 32. Maio 2006 – Número 364.

BONIFÁCIO, E. L. Análise SWOT. Disponível em <http. www.wikipedia.org> consultado em 15/01/2007.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro:Campus, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas pra análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro:Campus, 1991.

ROJO, F, Brasil. Infinitas Oportunidades. In: ABRAS. **Panorama Superhiper** 2007. São Paulo.

STONER, A.F. J. **Administração**. Rio de Janeiro:Editora Hall do Brasil. 1985.

WRIGHT, P.L. et al. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo:Atlhas, 2000.

ANEXOS

Foto do Grupo Koch – Loja de Itapema



Foto do Grupo Koch – Loja de Camboriú



Foto do Grupo Koch – Loja de Tijucas (Matriz)



Foto do Grupo Koch – Loja de Tijucas (Matriz)



Foto do Grupo Koch – Loja de Tijucas



A Análise SWOT

Por Prof. Everton Lopes Bonifácio

- Faz parte do planejamento estratégico de uma organização
- Usa-se o SWOT apenas após a determinação da missão, das metas & objetivos da organização
- Pode ser feita por indivíduos ou por equipes
- Inicia-se a partir dos dados da análise ambiental
- Benefícios da Análise SWOT
 - Simplicidade:
 - Pode ser conduzida sem treinamento ou habilidades técnicas extensivas
 - Custos Menores:
 - Sua simplicidade elimina a necessidade e as despesas envolvidas no treinamento formal
 - Flexibilidade:
 - Pode ser desempenhada com ou sem sistema de informações de marketing
 - Integração:
 - Habilidade de integrar e sintetizar tipos diversos de informações, quantitativas e qualitativas, de várias áreas da empresa
 - Colaboração:
 - Tem a habilidade de estimular a colaboração entre as áreas funcionais da empresa que são interdependentes, mas com pouco contato entre si

As 4 Categorias da Análise SWOT

Baseadas em dois conceitos:

Interno X Externo

Positivo X Negativo

- Forças e Fraquezas
 - Existem dentro da empresa ou em seus principais relacionamentos com participantes de canal, fornecedores ou consumidores
 - São significativas apenas quando orientam ou impedem a organização de satisfazer a uma necessidade do consumidor
 - Devem focar os processos gerenciais ou as soluções que sejam importantes para atender às necessidades do consumidor
- Oportunidades e Ameaças
 - Envolvem os assuntos que ocorrem nos ambientes externos da empresa
 - Não devem ser ignoradas, à medida que a empresa se envolve no desenvolvimento das forças e das capacidades por receio de criar uma organização eficiente, mas ineficaz
 - Podem decorrer de mudanças nos ambientes competitivo, sociocultural, político/legal, ou interno da organização.

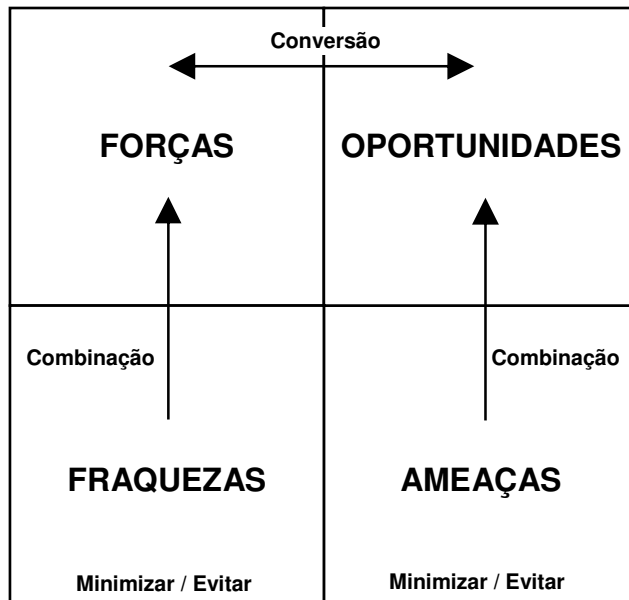
Forças e Fraquezas Potenciais

- Forças Potenciais Internas
 - Recursos financeiros abundantes
 - Alguma competência distintiva
 - Bem conhecida como líder de mercado
 - Economia de escala
 - Tecnologia própria
 - Processos patenteados
 - Custos mais baixos
 - Boa imagem de mercado
 - Talento gerencial superior
 - Habilidades de marketing melhores
 - Qualidade de produto notável
 - Parcerias com outras empresas
 - Boa experiência em distribuição
 - Comprometida com os funcionários
- Fraquezas Potenciais Internas
 - Falta de direção estratégica
 - Poucos gastos em P&D
 - Linha de produtos muito estreita
 - Distribuição limitada
 - Custos mais altos
 - Produtos desatualizados
 - Problemas operacionais internos
 - Imagem de mercado fraca
 - Experiência da administração limitada
 - Funcionários mal treinados

Oportunidades e Ameaças Potenciais

- Oportunidades Potenciais Externas
 - Crescimento de mercado rápido
 - As empresas rivais são complacentes
 - Mudanças nas necessidades/gostos dos consumidores
 - Abertas aos mercados estrangeiros
 - Uma empresa rival enfrenta dificuldades
 - Encontrados novos usos do produto
 - Boom econômico
 - Desregulamentação
 - Nova tecnologia
 - Mudanças demográficas
 - Outras empresas procuram alianças
 - Alta mudança de marca
 - Declínio de vendas em decorrência de um produto substituto
 - Novos métodos de distribuição
- Ameaças Potenciais Externas
 - Entrada de concorrentes estrangeiros
 - Introdução de novos substitutos
 - Ciclo de vida do produto em declínio
 - Mudanças das necessidades/gostos dos consumidores
 - As empresas rivais adotam novas estratégias
 - Aumento da regulamentação
 - Recessão
 - Nova tecnologia
 - Mudanças demográficas
 - Barreiras ao comércio exterior
 - Mal desempenho das empresas associadas

Tarefa 1: Análise da Matriz SWOT



- Avaliação das forças e fraquezas da empresa envolve perceber além dos seus produtos atuais.
- O gerente deve também avaliar os processos gerenciais da empresa que são importantes para atender às necessidades dos consumidores.
- Isso envolve oferecer soluções para os problemas dos consumidores, em vez de produtos específicos